PLAN D'ACTION 2013-2014

CENTRE DE RECOUVREMENT

ÉQUITÉ, COMPÉTENCE, PERFORMANCE

Québec

PLAN D'ACTION 2013-2014

CENTRE DE RECOUVREMENT

ÉQUITÉ, COMPÉTENCE, PERFORMANCE

RÉDACTION
Centre de recouvrement
425, rue du Pont, 2e étage
Québec (Québec) G1K 9K5

ÉDITION
Direction des communications
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Le présent plan d'action annuel peut être consulté sous la rubrique Publications du site Internet du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, dont l'adresse est **mess.gouv.qc.ca**.

Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2013
ISBN (imprimé) : 978-2-550-68420-6
ISBN (PDF) : 978-2-550-68419-0

© Gouvernement du Québec

Intérieur imprimé sur du papier 100 % postconsommation, certifié Écologo, procédé sans chlore et fabriqué à partir d'énergie biogaz.

MESSAGE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

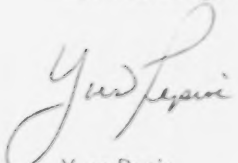
C'est avec plaisir que je vous présente le Plan d'action 2013-2014 du Centre de recouvrement du ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, qui expose les objectifs liés aux trois grandes orientations stratégiques inscrites dans la Convention de performance et d'imputabilité de 2009 (CPI) :

- soutenir et accroître l'efficience de l'organisation et la qualité des services;
- disposer d'un personnel compétent, mobilisé et performant, en nombre suffisant;
- favoriser le développement d'un réseautage et d'un partenariat d'affaires en matière de recouvrement des créances gouvernementales.

Les mesures prévues relativement à la première orientation visent à soutenir l'efficacité et l'efficience de l'organisation ainsi que la qualité de ses services. Des mesures seront aussi mises en œuvre, dans la prochaine année, pour concrétiser les deux autres orientations stratégiques du Centre.

L'ensemble du personnel, animé par la mission du Centre, est mobilisé et prêt à répondre aux exigences de performance qu'exige l'atteinte des objectifs de ce plan. Encore cette année, nous nous appuierons sur les compétences et l'engagement de chacune des personnes qui font du Centre de recouvrement une organisation performante, innovatrice et reconnue par ses partenaires.

Le directeur général,



Yves Pepin

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION DU CENTRE DE RECOUVREMENT 6
Mission 6
Responsabilités 7
Produits et services 8
Ressources humaines 9
Ressources financières 9
Organigramme du Centre de recouvrement 10
ORIENTATIONS ET OBJECTIFS 2013-2014 11
Sommaire des objectifs 2013-2014 12
Objectifs détaillés 13
FACTEURS DE CONTINGENCE 18
ANNEXE 1 – GLOSSAIRE 19

PRÉSENTATION DU CENTRE DE RECOUVREMENT

MISSION

Le Centre de recouvrement protège et recouvre les sommes dues au ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale afin d'assurer une gestion saine et équitable des fonds publics, et il contribue à l'évolution des services gouvernementaux en cette matière.

RESPONSABILITÉS

Le Centre de recouvrement, ci-après nommé « le Centre », est une unité conventionnée qui relève du sous-ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale. Aux fins de l'application de la Convention de performance et d'imputabilité, le sous-ministre délègue au sous ministre adjoint aux services à la gestion la responsabilité du suivi de l'administration, du cadre budgétaire et du budget du Centre. Le directeur général veille à concrétiser les orientations stratégiques et à atteindre les objectifs annuels en tenant compte du cadre budgétaire et des ressources humaines.

Le Centre a la responsabilité de recouvrer les sommes versées en trop par Emploi-Québec dans l'administration de ses divers programmes et mesures, en vertu du titre III, chapitre II, de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles (L.R.Q., c. A-13.1.1).

La principale créance d'Emploi-Québec est l'aide financière de dernier recours versée :

- aux personnes qui n'y ont pas droit;
- aux personnes immigrantes qui ont été parrainées;
- aux personnes créancières d'une pension alimentaire, lorsqu'un défaut de paiement est signalé par la personne débitrice de cette pension.

Les autres créances d'Emploi-Québec sont des sommes versées en trop dans le cadre de :

- l'administration des mesures d'aide à l'emploi;
- l'administration du Programme alternative jeunesse (titre II, chapitre III);
- l'administration des programmes spécifiques (titre II, chapitre IV);
- l'application de la Loi sur le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale et sur la Commission des partenaires du marché du travail (L.R.Q., c. M-15.001).

L'article 80 de la Loi sur l'assurance parentale (L.R.Q., c. A-29.011) confie aussi au ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale l'application de ladite loi. Par conséquent, la responsabilité du recouvrement des sommes versées en trop en vertu de cette loi est également confiée au Centre de recouvrement. Pour faciliter la compréhension, ces sommes seront désignées dans le présent document sous l'appellation « créances du Régime québécois d'assurance parentale ».

Le directeur général du Centre a aussi la responsabilité d'appliquer les décisions découlant du pouvoir discrétionnaire délégué au ministre en matière de recouvrement en vertu de l'article 104 de la Loi sur l'aide aux personnes et aux familles et de l'article 32 de la Loi sur l'assurance parentale. Ces articles permettent, entre autres, de suspendre le recouvrement d'une dette, ou d'en faire la remise partielle ou totale.

PRODUITS ET SERVICES

Selon les sources d'encaissement, les principaux produits et services du Centre sont le recouvrement effectué par le personnel, le recouvrement automatisé et le recouvrement effectué par Revenu Québec.

RECOUVREMENT EFFECTUÉ PAR LE PERSONNEL

- Ententes de remboursement négociées selon la capacité de payer de la personne débitrice
- Procédures judiciaires confiées à la Direction des affaires juridiques, notamment les saisies de salaire et d'avoir liquide, les hypothèques légales, les saisies de biens meubles et immeubles
- Radiation des créances irrécouvrables
- Localisation des personnes débitrices

RECOUVREMENT AUTOMATISÉ

- Retenues sur les sommes versées par Emploi-Québec et sur les prestations du Régime québécois d'assurance parentale
- Retenues sur les remboursements d'impôt et sur le crédit d'impôt pour solidarité (CIS), par Revenu Québec, pour les créances d'Emploi-Québec et du Régime québécois d'assurance parentale
- Recouvrement de l'aide conditionnelle versée par Emploi-Québec, au titre de l'aide financière de dernier recours, dans l'attente :
  - d'un crédit d'impôt remboursable pour le soutien aux enfants, accordé par la Régie des rentes du Québec
  - de l'exercice d'un droit accordé par la Régie des rentes du Québec, la Commission de la santé et de la sécurité du travail ou la Société de l'assurance automobile du Québec

RECOUVREMENT EFFECTUÉ PAR REVENU QUÉBEC

- Recouvrement effectué par Revenu Québec dans l'application de la Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires (L.R.Q., c. P-2.2), dans les dossiers où le Ministère est subrogé légalement dans les droits des personnes créancières d'une pension alimentaire.

PROCESSUS DE RECOUVREMENT

Le processus de recouvrement débute dès qu'un montant est réclamé par les centres locaux d'emploi d'Emploi-Québec ou par les centres de service à la clientèle du Régime québécois d'assurance parentale. Le Centre assure la gestion des créances individuelles et des comptes débiteurs pour les programmes administrés par le Ministère, peu importe la provenance des encaissements. Cependant, les principales activités de recouvrement du Centre sont effectuées par son personnel, les autres étant automatisées ou effectuées par Revenu Québec. Une fois qu'un avis de réclamation a été transmis à une personne débitrice et à l'expiration du délai fixé pour

la demande de révision de la décision ou pour la contestation de la décision en révision devant le Tribunal administratif du Québec, le personnel de la Direction des services de première ligne communique, s'il y a lieu, avec cette personne pour négocier une entente de remboursement. Lorsque ces négociations n'aboutissent pas à une entente ou que l'entente conclue n'est pas respectée, le dossier est pris en charge par le personnel de la Direction des services spécialisés, qui détermine si la personne débitrice est solvable. Si la solvabilité est établie, le Centre peut engager une procédure judiciaire. Quant aux créances jugées irrécouvrables, elles sont radiées.

RESSOURCES HUMAINES

Pour s'acquitter de sa mission et atteindre ses objectifs en 2013-2014, le Centre dispose de 191 équivalents temps complet (ETC) ministériels, qui se répartissent de la façon suivante :

Désignation des centres de responsabilité	ETC
Bureau du directeur général	3
Direction du soutien à la performance et aux opérations	25
Direction des services de première ligne	63
Direction des services spécialisés :	
> *Centre de services de Québec*	*29*
> *Centre de services de Montréal*	*26*
> *Centre de services de Longueuil*	*31*
> *Bureau du directeur*	*14*
Total pour cette direction	100
Total	**191**

De plus, le Ministère dispose de 7 ETC prêtés par la Ville de Montréal[1].

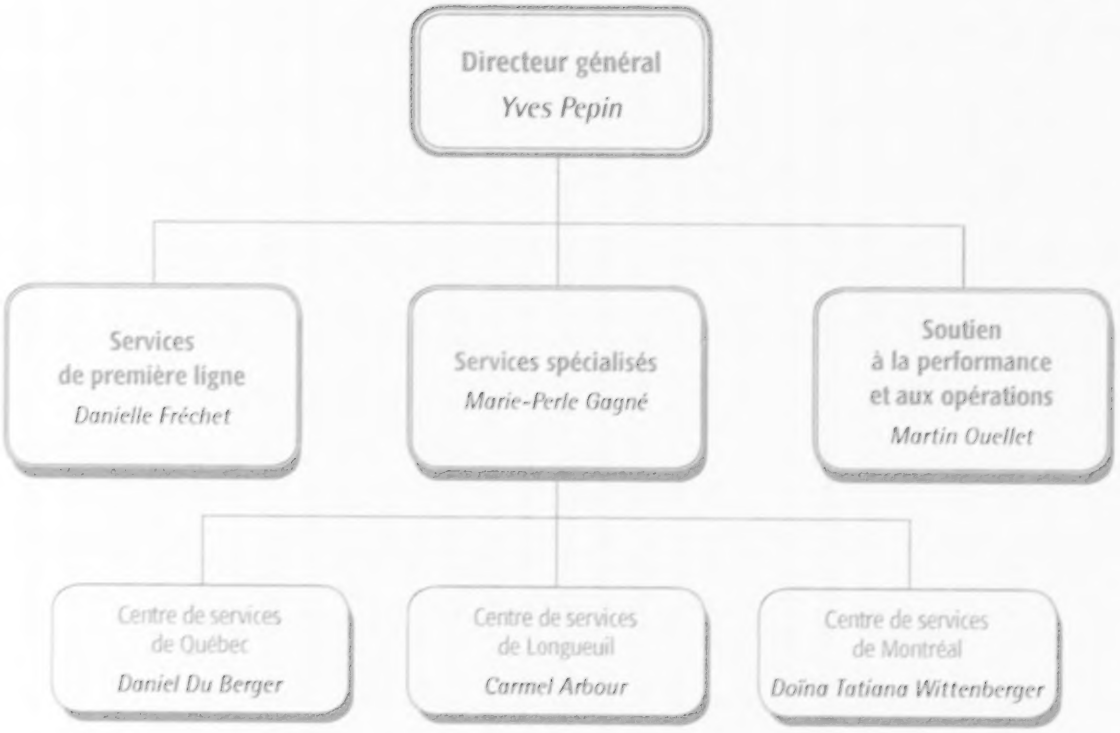
RESSOURCES FINANCIÈRES

Pour l'année 2013-2014, les dépenses prévues pour les activités de recouvrement du Centre s'élèvent à 9,9 millions de dollars, répartis comme suit :

Dépenses prévues pour les activités de recouvrement	M$
Rémunération (y compris les sommes versées à la Ville de Montréal)	9,3
Fonctionnement	0,6
Total	**9,9**

1. En vertu d'une convention entre le ministre de l'Emploi et de la Solidarité sociale et la Ville de Montréal concernant le recouvrement effectué par le personnel de la Ville de Montréal.

ORGANIGRAMME DU CENTRE DE RECOUVREMENT



ORIENTATIONS ET OBJECTIFS 2013-2014

Établies en fonction des indicateurs de performance de la Convention de performance et d'imputabilité (CPI), les cibles inscrites pour les créances d'Emploi-Québec et du Régime québécois d'assurance parentale se rattachent à sa première orientation selon laquelle le Centre entend soutenir et accroître l'efficience de l'organisation ainsi que la qualité des services qu'il fournit. Pour les établir, le Centre a considéré sa capacité organisationnelle au regard des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles dont il dispose.

En plus de ses indicateurs, le Centre présente d'autres mesures relatives à la performance organisationnelle, mais également les défis qu'il aura à relever au cours de la prochaine année en ce qui concerne ses deux autres orientations, soit :

- les ressources humaines;
- le réseautage et le partenariat d'affaires.

SOMMAIRE DES OBJECTIFS 2013-2014

ORIENTATION 1 : SOUTENIR ET ACCROÎTRE L'EFFICIENCE DE L'ORGANISATION ET LA QUALITÉ DES SERVICES

Objectifs	Indicateurs	Cibles
EFFICACITÉ GLOBALE		
Créances d'Emploi-Québec		
1.1 Atteindre un taux de recouvrement global de 19 % relativement aux créances d'Emploi-Québec pour l'année 2013-2014	Taux de recouvrement global[1]	19 %
1.2 Limiter à 3 % l'augmentation du solde des comptes débiteurs d'Emploi-Québec au 31 mars 2014, par rapport au solde du 31 mars 2013	Taux de variation des comptes débiteurs[2]	3 %
Créances du Régime québécois d'assurance parentale		
1.3 Atteindre un recouvrement net de 9,1 millions de dollars	Montant recouvré	9,1 M$
EFFICIENCE GLOBALE		
1.4 Maintenir à 13 ¢ ou moins le coût par dollar recouvré pour l'année 2013-2014	Coût par dollar recouvré[3]	13 ¢ ou moins
QUALITÉ DES SERVICES		
1.5 Maintenir à 45 secondes ou moins le délai d'attente moyen pour parler à une personne représentant le Centre, pour l'année 2013-2014	Délai d'attente moyen pour parler à une personne représentant le Centre[4]	45 secondes ou moins

1. **Le taux de recouvrement global** mesure la proportion des sommes recouvrées par rapport à celles qui sont recouvrables. Les sommes recouvrées correspondent au recouvrement net, qui comprend le recouvrement automatisé et le recouvrement effectué par le personnel, duquel est déduit le remboursement des trop-perçus. Les sommes recouvrables correspondent au solde des comptes débiteurs au 31 mars 2013, auquel est ajoutée la facturation annuelle nette de l'année 2013-2014.

2. **Le taux de variation des comptes débiteurs** mesure la variation du solde des comptes débiteurs d'une année financière par rapport à la précédente. Le solde des comptes débiteurs de l'année financière courante comprend le solde des comptes débiteurs de l'année financière précédente et la facturation annuelle nette, dont on a déduit le recouvrement net et la radiation nette.

3. **Le coût par dollar recouvré** mesure l'efficience de l'ensemble des activités de recouvrement. Pour l'obtenir, on divise les coûts totaux de recouvrement par le recouvrement total. Les coûts de recouvrement comprennent la rémunération, le fonctionnement, les avantages sociaux, le coût lié aux unités administratives centrales et les dépenses centralisées. Ils excluent les coûts découlant de l'exercice du pouvoir discrétionnaire du ministre.

4. **Le délai d'attente moyen** mesure le temps mis pour répondre aux personnes qui appellent à l'un des numéros de la ligne principale du Centre : 418 643-7131 ou 1 800 463-5644. Il est important que le Centre puisse répondre rapidement aux appels, puisqu'ils permettent de fournir de l'information aux personnes débitrices et, le cas échéant, de négocier et de conclure des ententes de remboursement.

OBJECTIFS DÉTAILLÉS

ORIENTATION 1

SOUTENIR ET ACCROÎTRE L'EFFICIENCE DE L'ORGANISATION ET LA QUALITÉ DES SERVICES

L'orientation 1, qui porte sur la performance du Centre, regroupe les quatre objectifs qui sont reliés aux indicateurs de performance de la Convention de performance et d'imputabilité. Ils concernent l'efficacité (objectifs 1.1 et 1.2), l'efficience (objectif 1.4) et la qualité des services (objectif 1.5) du Centre qui ont un lien direct avec sa mission relative aux créances d'Emploi-Québec. Les cibles incluent le recouvrement effectué par le personnel et le recouvrement automatisé, mais non le recouvrement effectué par Revenu Québec pour les créances de pension alimentaire d'Emploi-Québec.

L'objectif 1.3 concerne le recouvrement net effectué pour les créances du Régime québécois d'assurance parentale.

EFFICACITÉ GLOBALE

Créances d'Emploi-Québec

Le taux de recouvrement global et le taux de variation du solde des comptes débiteurs d'Emploi-Québec sont établis à partir de plusieurs variables et s'appuient essentiellement sur des prévisions. En 2012-2013, le taux de recouvrement global réel a été de 18,9 % et le solde des comptes débiteurs a augmenté de 0,8 %.

En 2013-2014, le Centre entend maintenir les sommes provenant du recouvrement effectué par le personnel à 44,9 millions de dollars. Pour atteindre cet objectif, il compte préserver les effectifs actuels affectés au recouvrement.

La facturation nette pour les programmes et mesures administrés par Emploi-Québec est stable depuis l'exercice financier 2010-2011. Une décision du Secrétariat du Conseil du trésor en date du 3 avril 2012, permet au Centre d'annuler des créances jugées prescrites suivant l'avis de la Direction des affaires juridiques du Ministère. Ainsi, au cours de l'exercice financier 2013-2014, une opération spéciale aura pour effet d'annuler des créances prescrites depuis avril 2010 d'un montant totalisant 35 M$.

De plus, le calendrier de l'exercice financier 2013-2014 comportera une période de versement de moins qu'en 2012-2013. Cela aura pour effet de réduire le nombre de retenues effectuées sur les montants versés aux personnes débitrices dans le cadre des programmes et de diminuer le recouvrement automatisé. On estime à 3,9 millions de dollars la baisse probable.

Finalement, la variation de la radiation nette à la suite de la révision des critères de radiation affectera aussi le solde des comptes débiteurs. Ainsi, il sera difficile pour le Centre de maintenir le solde des comptes débiteurs au 31 mars 2014 à son niveau du 31 mars 2013. Les efforts qui seront déployés par le Centre pour maintenir les encaissements devraient cependant permettre de limiter sa croissance.

Objectifs	Indicateurs	Cibles
1.1 Atteindre un taux de recouvrement global de 19 % relativement aux créances d'Emploi-Québec pour l'année 2013-2014	Taux de recouvrement global	19 %
1.2 Limiter à 3 % l'augmentation du solde des comptes débiteurs d'Emploi-Québec au 31 mars 2014, par rapport au solde du 31 mars 2013	Taux de variation des comptes débiteurs	3 %

Créances du Régime québécois d'assurance parentale

Encore cette année, le Centre se fixe un seul objectif relativement aux créances du Régime québécois d'assurance parentale, et il concerne le recouvrement net. La cible est déterminée selon l'historique du recouvrement net des quatre dernières années et en fonction des prévisions de recouvrement net établies par le Régime québécois d'assurance parentale. Pour 2013-2014, le Centre prévoit atteindre un recouvrement net de 9,1 millions de dollars de ces créances.

Objectif	Indicateur	Cible
1.3 Atteindre un recouvrement net de 9,1 millions de dollars	Montant recouvré	9,1 M$

EFFICIENCE GLOBALE

Les ajustements de salaire liés à l'application des échelles de traitement des nouvelles conventions collectives, conjugués à la diminution du recouvrement automatisé, entraîneront inévitablement une légère hausse du coût par dollar recouvré.

Considérant que le coût par dollar recouvré a été de 12 ¢ pour l'exercice financier 2012-2013, le Centre maintient toutefois la cible du coût par dollar recouvré pour 2013-2014 à 13 ¢ ou moins.

Objectif	Indicateur	Cible
1.4 Maintenir à 13 ¢ ou moins le coût par dollar recouvré pour l'année 2013-2014	Coût par dollar recouvré	13 ¢ ou moins

QUALITÉ DES SERVICES

Le Centre considère comme prioritaire sa capacité à répondre rapidement aux personnes débitrices qui entrent en contact avec lui pour conclure une entente de remboursement ou pour obtenir des renseignements concernant leur dossier. Considérant que cette cible produit d'excellents résultats et que le Centre est tributaire des effets directs que peut avoir sur le délai d'attente moyen (l'absence d'un des membres de cette équipe ou tout changement touchant les services directs à la clientèle), le Centre maintient pour l'exercice 2013-2014 le même objectif que par les années passées en ce qui a trait à la qualité des services.

Objectif	Indicateur	Cible
1.5 Maintenir à 45 secondes ou moins le délai d'attente moyen pour parler à une personne représentant le Centre, pour l'année 2013-2014	Délai d'attente moyen pour parler à une personne représentant le Centre	45 secondes ou moins

Afin de renforcer sa performance, le Centre souhaite entreprendre une démarche d'optimisation afin d'accroître l'efficacité et l'efficience de ses façons de faire.

Objectif	Indicateur	Cible
1.6 Revoir la structure organisationnelle du Centre de recouvrement	Implantation de la structure organisationnelle révisée	31 mars 2014

ORIENTATION 2

DISPOSER D'UN PERSONNEL COMPÉTENT, MOBILISÉ ET PERFORMANT, EN NOMBRE SUFFISANT

Le Centre doit pouvoir compter sur un personnel en nombre suffisant et pleinement en mesure de relever les défis qui l'attendent en 2013-2014. Pour s'acquitter de sa mission et atteindre ses objectifs, le Centre dispose de 191 équivalents temps complet (ETC) ministériels. En effet, le nombre de personnes affectées au recouvrement a un effet déterminant sur la capacité de conclure des ententes de remboursement.

En 2013-2014, afin de bien cerner les besoins de formation dans chaque unité de travail, le Centre améliorera le processus d'évaluation des besoins de formation. Les mesures prévues, combinées à l'exercice annuel de la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre (GPMO), permettront au Centre de disposer d'un personnel compétent et en nombre suffisant pour poursuivre ses activités et participer aux divers projets d'amélioration de la performance du Ministère.

Le Centre donnera la priorité à l'élaboration et à la mise en place de stratégies visant l'amélioration continue en ce qui concerne le développement des compétences et permettant l'atteinte des objectifs à cet égard, tels que le maintien des sommes provenant du recouvrement effectué par le personnel. Pour ce faire, il investira dans des pratiques visant à offrir un environnement de travail stimulant, à reconnaître le travail accompli et, par conséquent, à favoriser la rétention. Il favorisera, par conséquent, la santé et la qualité de vie au travail en actualisant son plan d'action en la matière.

Ainsi, le Centre de recouvrement souscrit entièrement à l'orientation ministérielle définie dans le Plan stratégique 2011-2014 du Ministère lui permettant de se distinguer à titre d'employeur attrayant.

Objectifs	Indicateurs	Cibles
2.1 Améliorer le processus d'évaluation des besoins de formation	Approbation du processus d'évaluation des besoins de formation	31 mars 2014
2.2 Favoriser la santé et la qualité de vie au travail	Actualisation du Plan d'action en santé et qualité de vie au travail du Centre de recouvrement	31 mars 2014

ORIENTATION 3

FAVORISER LE RÉSEAUTAGE ET LE PARTENARIAT D'AFFAIRES EN MATIÈRE DE RECOUVREMENT DES CRÉANCES GOUVERNEMENTALES

Afin de soutenir ses activités de recouvrement, le Centre prévoit étendre son offre de services en participant à différents projets ministériels et il entend continuer à collaborer activement à l'amélioration de la performance du Ministère. Pour ce faire, il souhaite assurer son leadership en poursuivant sa participation aux comités stratégiques avec ses partenaires ministériels.

Objectif	Indicateur	Cible
3.1 Poursuivre sa participation aux comités stratégiques avec ses partenaires ministériels	Tenue d'une rencontre avec chacun de ses partenaires ministériels	31 mars 2014

FACTEURS DE CONTINGENCE

Comme on l'a mentionné précédemment, le choix des cibles du présent plan d'action, en ce qui concerne les programmes et mesures administrés par Emploi-Québec, s'appuie sur les résultats des années antérieures et sur les prévisions de facturation. Pour les créances du Régime québécois d'assurance parentale, l'historique du recouvrement net justifie l'objectif fixé. Cependant, plusieurs facteurs sur lesquels le Centre a, dans certains cas, peu de prise, viennent moduler les résultats. Mentionnons, entre autres :

- la variation importante du nombre ou de la nature des réclamations adressées par Emploi-Québec ainsi que la variation importante des montants réclamés ont des effets significatifs sur le taux de recouvrement global;
- le contexte économique peut influer sur la capacité de rembourser des personnes débitrices et ainsi modifier les encaissements réalisés en cours d'année et les sommes à radier pour insolvabilité;
- la situation du marché du travail au Québec et les conditions de travail dans la fonction publique, quoi que concurrentielles à certains égards, ont un effet direct sur la capacité du Centre à recruter et à retenir son personnel;
- les effets des décisions gouvernementales sur le taux de variation des comptes débiteurs et sur le taux de recouvrement global.

ANNEXE 1
GLOSSAIRE

Coûts de recouvrement
Coûts comprenant la rémunération, le fonctionnement, les avantages sociaux propres aux activités de recouvrement de créances ainsi que les coûts liés aux unités centrales et les dépenses centralisées. Les coûts de recouvrement excluent les coûts liés à l'exercice du pouvoir discrétionnaire du ministre.

Facturation annuelle nette
Total des réclamations et des notes de crédit, auquel s'ajoutent les intérêts et les frais, et duquel sont déduites les créances annulées. Les ajustements de fin d'année sont inclus dans la facturation annuelle nette.

Radiation nette
Valeur totale des créances radiées au cours de l'année, de laquelle est déduite la valeur des créances dont la radiation a été annulée.

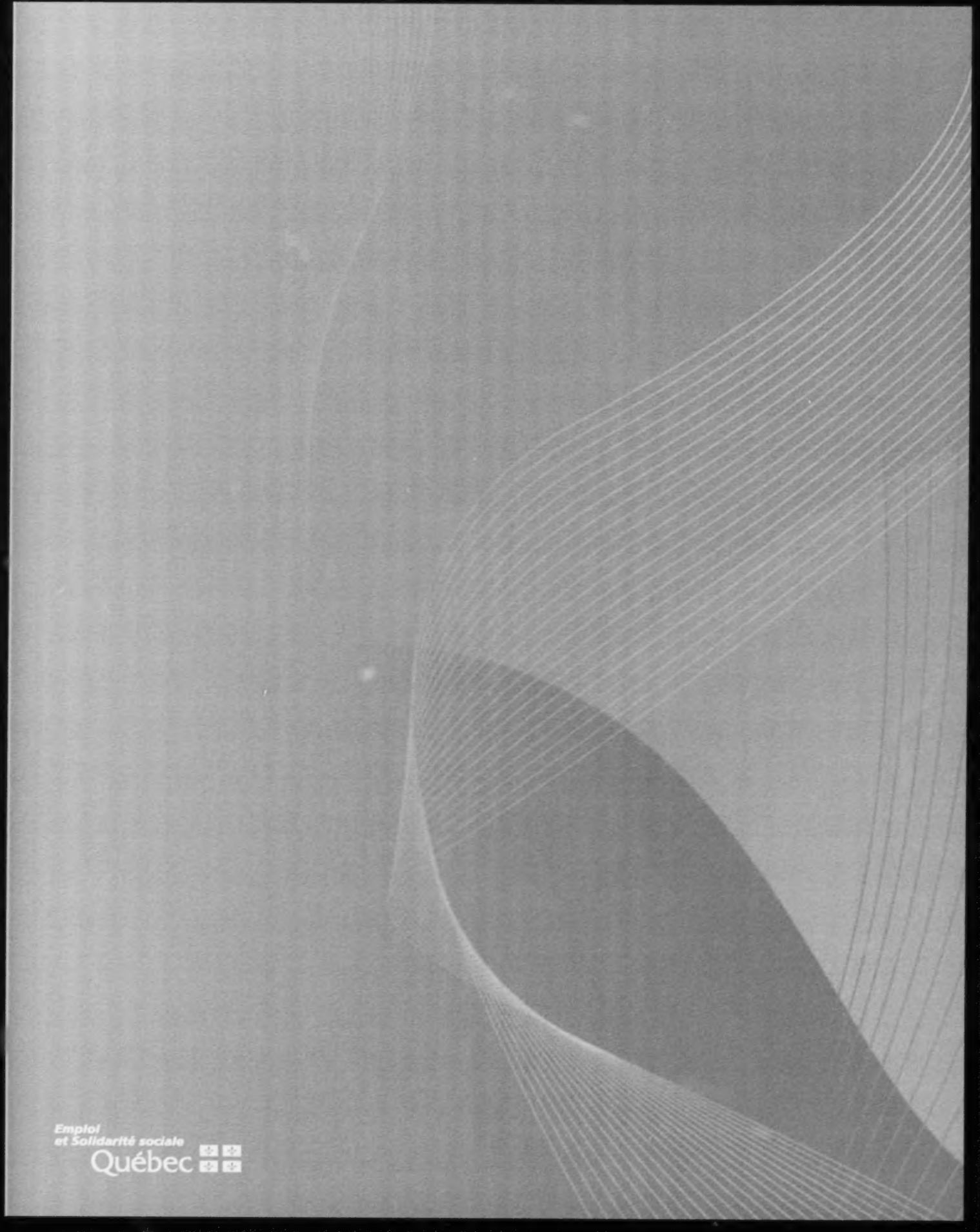
Recouvrement automatisé
Recouvrement effectué par le Ministère ou par l'entremise d'autres ministères ou organismes. Ce recouvrement est entièrement informatisé.

Recouvrement effectué par le personnel
Recouvrement calculé à partir des encaissements sous forme de chèques, de mandats, d'argent comptant, de prélèvements automatiques, de sommes perçues par les institutions financières et de virements provenant du ministère de la Justice du Québec en vertu de mesures judiciaires.

Recouvrement net
Recouvrement total, duquel est déduit le remboursement des trop-perçus.

Recouvrement total
Somme du recouvrement automatisé et du recouvrement effectué par le personnel.

Solde des comptes débiteurs de l'année financière courante
Solde des comptes débiteurs au 31 mars de l'année financière courante, comprenant le solde des comptes débiteurs au 31 mars de l'année financière précédente et la facturation annuelle nette, dont on a déduit le recouvrement net et la radiation nette.


Emploi
et Solidarité sociale
Québec